



OS PROCESSOS DE TRABALHO NA GESTÃO DE PESSOAS DO IFES: FARDO OU OBRA?

DANUSA SIMON ROBERS
Instituto Federal do Espírito Santo
danusa@ifes.edu.br

RESUMO

Este texto busca tecer reflexões acerca da dinâmica do trabalho (fardo x obra) realizado na área de Gestão de Pessoas do Instituto Federal do Espírito Santo – Ifes a partir de conversações entre as “inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética” de Mário Sérgio Cortella (2014), o conceito foucaultiano do “cuidado de si” (1985) e o reconhecimento do “outro como legítimo outro na convivência” de Humberto Maturana (2009).

Busca promover subjetividades que se constituam a partir das práticas éticas de convivência e assim, nessa produção de subjetividade, reconhecer-se no seu trabalho/legado/obra, trazendo à baila reflexões acerca de estarmos inseridos numa ‘atividade meio’ – gestão, de um contexto educacional que tem como atividade fim a educação e formação para o trabalho.

Como percurso metodológico utilizou-se um questionário com perguntas abertas objetivando perceber opiniões e sentimentos a partir das diferentes respostas e narrativas dos sujeitos participantes.

Verificou-se que, apesar das inúmeras demandas de trabalho e angústias dos gestores ante a falta de apoio e estrutura considerada necessária, o trabalho em, com e para pessoas é percebido pelos gestores de pessoas do Ifes como “obra” e não como “fardo”, traduzindo-se na busca por uma liderança ética e servidora que se preocupa consigo e com o outro e assim produz uma vida bonita .

Palavras chave: Ifes. Liderança. Gestão de Pessoas. Trabalho. Ética.

1. INTRODUÇÃO:

Pra começo de conversa...

Mesmo quando tudo pede um pouco mais de calma, até quando o corpo pede um pouco mais de alma, a vida não para... Embalados pelos versos de Lenine em Paciência¹, cantamos em forma de prece que os processos, planilhas, auditorias, sistemas, folha de pagamento, concessões de benefícios, atestados, conflitos, reposições ao erário, exercício anterior, ajuda de custo, concurso, remoção, redistribuição, recondução, liberação de códigos de vaga e funções, etc, etc, etc... não ‘roubem’ da gestão de pessoas o seu papel estratégico e a potência de vida que se manifesta nas relações, no fundamental: as pessoas!

Dessa forma, este texto busca tecer reflexões acerca da dinâmica do trabalho (fardo x obra) realizado na área de Gestão de Pessoas a partir de conversações entre as “inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética” de Mário Sérgio Cortella (2014), o conceito foucaultiano do “cuidado de si” (1985) e o reconhecimento do “outro como legítimo outro na convivência” de Humberto Maturana (2009).

Buscamos então, promover subjetividades que se constituam a partir das práticas éticas de convivência e assim, nessa produção de subjetividade, reconhecer-se no seu trabalho/legado/obra.

Maturana, Foucault e Cortella com suas discursividades acerca da vida e dos modos como os sujeitos se constituem e atuam nos dão pistas e verdadeiras ferramentas conceituais para que, inspirados neles, possamos refletir a educação que nos rodeia e nos direciona para espaços de trabalho competitivos e de fardo/tripallium ou colaborativos e de obra/poiesis a partir dos múltiplos sentidos tecidos.

Sendo assim, começamos este artigo abordando os conceitos de “tripallium x poiesis”, do “outro como legítimo outro” e do “cuidado de si”, componentes das teorizações dos nossos pensadores.

Ao final, direcionamos o texto à fusão e ao diálogo entre os autores, buscando, assim, tecer linhas capazes de produzir enredamentos cujo produto final seja construir pistas que nos permitam trilhar conversações acerca das possibilidades de se pensar as relações de trabalho e, porque não? de vida, que se constituam a partir das práticas éticas de convivência bem como o que pensam/sentem/narram os gestores de pessoas do Ifes à partir das perguntas direcionadas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Diálogos necessários...

2.1 TRIPALIUM X POIESIS (IM)POSSIBILIDADES.

Cortella (2014) observa a produção de si, das subjetividades, por meio do que chama de *Tripalium*² versus *poiesis*, em que a ideia de trabalho como castigo precisa ser substituída pelo conceito de realizar uma obra, de encontrar sentido no que faz. Segundo o filósofo, a ideia de trabalho como castigo persiste ainda hoje e muitas pessoas chegam a declarar:

¹ Utilizamos em alguns trechos do texto versos da música Paciência, do cantor Lenine. Ver PIMENTEL, Osvaldo Lenine Macedo. Paciência. In: Lenine - Acústico MTV. São Paulo: Sony BMG, 2006. 1 CD, faixa 4.

² Tripalium é normalmente traduzido por “trabalho” em uma conotação de castigo. Na verdade, Tripalium era um instrumento romano de tortura, ou seja, três paus normalmente de ferro, entrecruzados para serem colocados no pescoço de alguém causando grande desconforto.

[...] quando eu parar de trabalhar, eu vou fazer isso, isso e isso. Sendo que isso é uma ilusão, porque você pode dizer: quando eu não tiver dependência do trabalho, eu vou fazer isso. Mas parar de trabalhar você não vai parar nunca. Nem pode. Porque você nunca deixará de fazer a sua obra. Seja a sua obra aquela que você faz para continuar existindo, seja para ter o seu reconhecimento. Eu me vejo naquilo que faço, não naquilo que penso. Eu me vejo aqui, no livro que escrevo, na comida que eu preparo, na roupa que eu teço. Etimologicamente, a palavra ‘trabalho’ em latim é labor. A idéia de tripalium aparecerá dentro do latim vulgar como sendo, de fato, forma de castigo. Mas a gente tem de substituir isso pela ideia de obra, que os gregos chamavam de poiesis, que significa minha obra, aquilo que faço, que construo, em que me vejo. A minha criação, na qual crio a mim mesmo na medida em que crio o mundo (CORTELLA, 2014, p. 20-21).

Além do significado mais instrumental do trabalho, equiparado ao emprego, é possível atribuir tanto significados positivos quanto negativos. Mas queremos aqui, trazer o trabalho em/com gestão de pessoas como uma forma de percepção do cuidado de si e do outro que se estabelece nas relações tecidas cotidianamente, pois “para que a prática de si alcance o eu por ela visado, o outro é indispensável. [...] o cuidado de si necessita da presença, da inserção, da intervenção do outro”. (FOUCAULT, 2006, p. 165).

Importante ressaltar que a maioria dos servidores passa muito mais horas convivendo no ambiente laboral do que convivem, por exemplo, com seus familiares. Com isso os desgastes físicos e emocionais costumam ser comuns nos locais de trabalho. Entretanto, encontrar sentido no que se faz e respeitar as singularidades do outro na convivência cotidiana faz com que esse ambiente seja transformado em um local mais aprazível e saudável. Por outro lado, entender o trabalho como fardo e fonte de desgaste gera mais desconforto e situações de conflito.

Assim, temos por objetivo tecer reflexões conjuntas com os gestores de pessoas do Instituto Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo - Ifes acerca de suas percepções sobre trabalho e produção de subjetividade e, quem sabe, com *um pouco mais de calma*, nos percebermos transformando nosso trabalho em obra, legado, marca, poiesis!

2.2 RELAÇÕES DE TRABALHO, SUBJETIVIDADES E DIÁLOGOS POSSÍVEIS ENTRE FOUCAULT, MATURANA E CORTELLA.

O trabalho não deve ser analisado apenas em relação às técnicas de produção e dominação, mas considerando as maneiras como os sujeitos vivenciam e dão sentido às suas experiências de trabalho e estas variam conforme o contexto social, econômico e histórico apontando para diferentes processos de produção de subjetividade, diferentes sujeitos trabalhadores.

Apesar de Foucault não ter abordado como foco central de discussão e/ou categoria de análise o *trabalho* em nenhuma de suas obras, podemos percebê-lo como tema transversal em vários de seus escritos.

Temos em *Vigiar e Punir*, por exemplo, que:

“O corpo é investido por relações de poder e de dominação; mas em compensação sua constituição como força de trabalho só é possível se ele está preso num sistema de sujeição (onde a necessidade é também um instrumento político cuidadosamente organizado, calculado e utilizado); o corpo só se torna força útil se é ao mesmo tempo corpo produtivo e corpo submisso”. FOUCAULT, 1987 p. 28

Assim, mesmo que Foucault não tenha se voltado especificamente para as questões de trabalho, temos os processos de subjetivação e os conceitos principalmente de *bio-poder* e

saber-poder e análise do discurso que se mostram bastante potentes para análise dos escritos de Foucault sob a percepção do trabalho.

Se considerarmos que nossos sujeitos de pesquisa são gestores de pessoas de uma instituição educacional e que temos percebido algumas mudanças que ocorrem na área da educação – de educar para a vida para educar para o mercado,- é pertinente uma análise das mudanças sociais, da capacidade produtiva e das relações que se estabelecem entre os indivíduos e a produção de subjetividade. Assim, mobilizamos nosso pensamento para as questões de trabalho no que tange aos discursos produzidos e às relações que afetam o homem tanto nas marcas que são impressas em seus corpos pelo labor, quanto e principalmente pelos comportamentos, relações sociais e conflitos que acontecem no ambiente de trabalho e também de educação que podem produzir a massificação mas também a subjetividade. Como os sujeitos se percebem em relação ao trabalho que executam?

Outra possibilidade que nos perpassa são os discursos produzidos tanto sobre os males provocados pelo ócio, quanto sobre os benefícios proporcionados pelo trabalho. Fica no ar uma sensação de inutilidade provocada por não se realizar alguma atividade considerada produtiva, que traga sentido à vida do sujeito e que construa sua identidade. Enaltece-se o regozijo de trabalhar, a sensação de felicidade por ter um bom emprego e pelo poder aquisitivo que ele proporciona.

Muitas vezes o trabalho tem sido confundido com a identidade das pessoas. As pessoas se auto afirmam e definem a partir da atividade laboral que executam. Dessa forma, por estarmos em uma instituição educacional – mesmo que na atividade meio que é a gestão de pessoas, é importante vislumbramos novas possibilidades de pensar o currículo, deslocando a ênfase de uma formação dirigida tão somente para o atendimento às exigências do mercado de trabalho, competitivo e individualista, para a ênfase numa formação mais humanizada, enquanto *produção de si*, espaço de criação de subjetividades. E assim, trazer sentidos outros ao enunciado trabalho. Entendê-lo também como vida que pulsa na instituição, como *poiesis*.

Foucault cunha o “cuidado de si” ao indicar o conjunto das experiências e das técnicas que o sujeito elabora e que o ajuda a transformar-se a si mesmo. Em suma, é um modo de conhecer a si mesmo e ao outro, um coletivo de práticas sociais, de técnicas de produção de subjetividade.

Inspirado nas leituras da vida dos gregos, Foucault deixa evidente que essas técnicas de si, são inventadas pelos próprios sujeitos, e os vai constituindo, os definindo numa atitude reflexiva e concentrada em si mesmo, uma *autopoiesi*, ou o que podemos conceber como uma prática de cultivar-se. O que nas palavras de Frédéric Gros (2008, p.128),

[...] significa dizer que a subjetividade nele não remete evidentemente nem a uma substância nem a uma determinação transcendental, mas uma reflexividade que se poderia chamar de prática: uma maneira de se relacionar consigo mesmo para se construir, para se elaborar.

O “cuidado de si”, em Foucault, transcende a contemporaneidade individualizante e normativa. Refere-se a uma concepção de sujeito livre capaz de se integrar ao tecido social, colaborando para potencializar relações cujo padrão ético implica no cuidado não só de si, mas que vai ao encontro do cuidado com o outro.

Numa abordagem dialógica com Maturana, entenderíamos que os seres vivos conservam a sua *autopoiesi* e sua congruência com um ambiente onde há a presença de outros. Vive-se na inclusão desses outros e não na sua negação.

Humberto Maturana (2009), na condição de biólogo, convida-nos a questionar a tradicional forma de se pensar a história evolutiva dos seres vivos na Terra. Tendemos a pensar nessa história como uma caminhada necessária de competição para a sobrevivência.

Competição pensada no âmbito cultural, que implica a contradição e a negação do outro. Entretanto, o autor defende outra versão para a evolução e a permanência da vida. Para ele, a evolução aconteceu não por relações de competição, mas de cooperação.

Estamos envoltos em um imaginário coletivo que advoga pela competição. A mídia e, em especial, a escola falam da importância de se estar preparado/instruído para um mercado de trabalho. No contexto da sociedade competitiva por vagas escassas no mercado, de rendas e chances desiguais, somos impelidos a eliminar o outro para sobreviver. A vitória de um depende do fracasso do outro.

Para Maturana, entretanto, a vida só é possível porque há relações de afetos e trocas entre os seres. Nesse contexto, o autor situa a história dos humanos como seres solidários. Para ele, o amor é “a emoção que constitui o domínio de ações em que nossas interações recorrentes com o outro fazem do outro **um legítimo outro na convivência**” (p. 22, grifos nossos).

Trazendo esses conceitos para o dia a dia de trabalho em/com gestão de pessoas, pensamos que os sentidos atribuídos pelos servidores se relacionam com a forma como as rotinas laborais são pensadas: competição ou colaboração – fardo ou obra.

Tanto para Maturana quanto para Foucault, percebe-se que cuidar de si é cuidar do outro. A vida flui nas relações de convivência e trocas recíprocas. Trazendo o Cortella para a conversa, pensa-se em: “fazer o que se pode na condição que se tem enquanto não se tem condições melhores para fazer melhor ainda”. Ou seja, cuidar de si e do outro nas relações que se estabelecem contribui para a produção de uma vida bonita e transforma a ideia competitiva e de castigo na possibilidade de relações cooperativas e de legado que constituem as subjetividades.

3. METODOLOGIA

Caminhos possíveis...

Como percurso metodológico utilizamos um questionário com perguntas abertas objetivando perceber opiniões e sentimentos a partir das diferentes respostas dos sujeitos participantes, isto é, cada pesquisado pôde responder livremente às seguintes perguntas:

- 1) Escreva duas palavras que te venham à mente relacionada ao enunciado:
 - a) Trabalho
 - b) Gestão de Pessoas
- 2) Como você se apresenta para alguém que acabou de conhecer?
- 3) Como você se sente em relação ao seu trabalho hoje?

Conforme preconiza Gil (2002), foi realizado um levantamento de campo³ através de questionário aberto de abordagem quali-quantitativa onde podemos compreender a partir das respostas, que o trabalho tem sido percebido, em muitos momentos, como aquilo que nos constitui, forma, e ao mesmo tempo põe em questão e desloca nossas certezas, produzindo subjetividades que nos fazem, hoje, protagonistas de plurifacetadas trajetórias de gestão.

³ “As pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados”. (GIL, 2002 p. 50)

O questionário foi enviado para 20 gestores de pessoas dos campi do Ifes e para 02 gestores de pessoas da Reitoria.

No embalo das respostas e no exercício da escuta sensível, na diversidade de sons e ritmos produzidos, compartilhamos a potência de vida que se manifesta na produção dos sentidos de trabalho pelos sujeitos participantes da pesquisa, afinal *a vida é tão rara, tão rara...*

4. RESULTADOS

Em busca de novas conversas, outros caminhos...

Seriam possíveis outros sons, ritmos, arranjos, melodias ou composições? Até que ponto o trabalho tem sido o enunciado que molda a identidade das pessoas? Fonte de prazer ou sofrimento?

A partir das respostas, pudemos perceber que apesar de ter como origem a palavra *tripalium*, associada à ideia de tortura, na atualidade a valorização do/no trabalho e a compreensão do sentido e utilidade da tarefa executada (mesmo que não haja valorização externa em alguns casos) faz o fenômeno se tornar uma instituição cercada de adjetivos positivos. É a transformação do fardo em obra, legado, reconhecimento de si e do outro.

Ao responder a questão 2 (*Como você se apresenta para alguém que acabou de conhecer?*) 20 gestores de pessoal, ou seja, 90% da amostra, disse inicialmente o nome e sequenciou com a atividade profissional que exerce. Os outros 10% da amostra se limitaram a dizer o nome.

O fato de dizermos aos outros quem somos por meio da ação laboral torna o trabalho parte fundamental da nossa identidade, como indivíduos, pessoas dignas e socialmente inseridas. Assim, percebemos que tem sido a partir do trabalho, das tarefas que desempenhamos, que formamos nossa identidade e conseguimos expressar com mais clareza quem somos.

Para o verbete “Trabalho”, foram associadas palavras tais como: prazer; necessidade; sustento; realização; amigos; tarefas; compromisso; dedicação; árduo; satisfação; Ifes; responsabilidade; sendo que a palavra compromisso se repetiu em 16 respostas – 75% da amostra.

Já quanto ao verbete “Gestão de Pessoas” foi comum o uso de palavras como: cuidar; agregar; desafio; comprometimento; empatia; cansaço; decepções; interação; leis.

Dessa forma, percebemos uma relação positiva que também pode ser compreendida como vivência e sentimento de felicidade decorrente de um trabalho concebido como gratificante em uma área constantemente desafiadora e potente como é a gestão de pessoas.

Quanto a pergunta 3 (*Como você se sente em relação ao seu trabalho hoje?*), dando voz aos servidores, transcrevemos algumas frases que independem análise e são carregadas de sentimento e do compromisso em, apesar de algumas situações difíceis, servir e relacionar-se com os outros da melhor maneira possível, encontrando sentido no que se faz. Aqui fica materializado o conceito do cuidado de si que se estabelece na relação com o outro e, conforme afirma Maturana, nos influencia e modifica pelo que vemos e sentimos e que promove subjetividades que se constituem a partir de práticas éticas de convivência, solidariedade e respeito mútuo.

“Tenho momentos de felicidade, realização, autoconfiança... em outros, tristeza, decepção, falta de coleguismo”.

“Sinto-me satisfeito. Acho que o trabalho é um meio para atingir um fim”.

“Gosto do que faço. Então procuro resolver as questões buscando respaldo legal, e este detalhe desgasta as relações em algumas situações. Entendo que é uma atividade que envolve nível elevado de comprometimento, causando sobrecarga eventual. Mas de modo geral, me sinto realizada”.

“Realizada por me sentir útil, mas preocupada com as responsabilidades”.

“Às vezes desafiada... mas quando acontece algo que me aborrece, fico desanimada, mas depois passa e volto a ficar animada de novo. Vejo que tenho muito a aprender ainda”.

“Cansada com a rotina puxada, pouco valorizada e preocupada com as responsabilidades e consequências de determinadas ações”.

“Me sinto um pouco atolada por ter trabalho acumulado e por receber várias novas demandas, e, constantemente não conseguir atingir a meta de concluí-las. Ao mesmo tempo feliz em poder ser útil e tentar resolver os problemas sem torna-los insolúveis”.

“Gosto muito do que faço, me sinto útil. Mas muitas vezes frustrada e desanimada pelos problemas do dia a dia”.

“Apesar de amar o que faço, e não ter interesse em trabalhar em outra área, hoje estou muito desanimada, desmotivada, magoada com a falta de apoio e compreensão de alguns dirigentes! Mas ainda assim continuo atendendo bem e cumprindo com minhas responsabilidades junto aos servidores”.

“Me sinto desvalorizada e com falta de apoio da alta gestão”.

“Me sinto meio frustrada e perdida, apesar de amar o que faço”.

“Sinto-me responsável por uma parte muito importante da instituição onde muitas vezes não somos reconhecidos por isso, mas também me sinto muito agraciada e feliz pois faço o que gosto de fazer: lidar com pessoas”.

“Entendo que trabalhar com gestão de pessoas é um privilégio e vejo o quanto eu tenho crescido como profissional e me transformado num ser humano melhor. Os desafios são grandes, mas lidar com gente é sempre recompensador. Poder atender, conversar, ouvir, ajudar. Me sinto útil e apesar de tanto trabalho, processo, sistema, auditoria, responsabilização às vezes injusta, amo o meu trabalho e sou grata”.

5. CONCLUSÃO

Novos rumos, mais conversas, outras possibilidades...

Enquanto o tempo acelera e pede pressa, eu me recuso, faço hora, vou na valsa... a vida é tão rara!

Desafinando do coro daqueles que entendem que o trabalho é fonte de sofrimento, percebemos que os gestores de pessoas do Ifes têm sido orquestrados a, conforme nos aconselha Cortella: fazer o melhor que se pode na condição que se tem, enquanto não se tem condições melhores pra fazer melhor ainda!

O trabalho em/com gestão de pessoas tem sido percebido como obra, *poiesis*, fonte de prazer e de auto reconhecimento nos processos de subjetividade, apesar de ser nítido o descontentamento em relação à falta de valorização externa, principalmente pela alta gestão.

E assim, seguimos escrevendo outros arranjos, outros ritmos, outras sutis composições, versos de uma melodia onde *o mundo vai girando cada vez mais veloz, a gente espera do mundo e o mundo espera de nós: um pouco mais de paciência*. E ousa acrescentar:

eficiência, empatia, resolução de conflitos, conhecimento de legislação, razoabilidade, cuidado de si e do outro e, principalmente, escuta sensível na gestão de, com e para pessoas.

REFERÊNCIAS

Na bagagem...

CORTELLA, M. S. **Qual é a tua obra?** Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 22ª ed. Petrópolis RJ: Vozes, 2014.

GROS, Frédéric. O cuidado de si em Michel Foucault. In: RAGO, Margareth; NETO, Alfredo Veiga. **Figuras de Foucault**. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

FOUCAULT, M. **A hermenêutica do sujeito**. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

FOUCAULT, M. **História da Sexualidade III: o cuidado de si**. Tradução de Maria Thereza da Costa Albuquerque. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1985.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2002.

MATURANA, H. **Emoções e linguagem na educação e na política**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009.

PIMENTEL, O. L. M. **Paciência**. In: Lenine - Acústico MTV. São Paulo: Sony BMG, 2006. 1 CD, faixa 4.